

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAULA CRISTINA MAFRA MAGALHÃES MONTEIRO

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS
COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

**CURITIBA
2007**

PAULA CRISTINA MAFRA MAGALHÃES MONTEIRO

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS
COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de Conclusão Apresentado à disciplina
Pesquisa em Informação II como requisito parcial à
conclusão do Curso de Gestão de Informação,
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Lígia Kraemer

**CURITIBA
2007**

Dedico este trabalho a minha mãe e a minha filha
que me deram forças para concluí-lo.

Ser aprendente significa compreender
Que aprender é construir,
Reconstruir, constatar para mudar,
O que não se faz
Sem abertura ao risco
E à aventura do espírito.
Paulo Freire, 1997

RESUMO

Pesquisa descritiva que objetivou demonstrar que o mapeamento de processos pode ser utilizado como uma ferramenta de análise para a Gestão da Informação nas organizações. Organizações são consideradas coleções de processos, aos quais estão intrinsecamente vinculadas informações. Através do estudo de caso, realizado no Conselho Regional de Medicina do Estado do Paraná (CRM-PR) tendo como objeto o processo de “Resposta a Consultas”. Foi gerado o mapa do processo selecionado e as atividades do mesmo foram inter-relacionadas e representadas graficamente por meio de um fluxograma. Neste mapa o fluxo de informação foi destacado graficamente e a partir deste destaque foi possível diagnosticar a existência de falhas, deficiências e entraves no processo, em especial aqueles óbices relacionados diretamente às informações pertinentes a cada atividade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 LITERATURA PERTINENTE	8
2.1 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E PROCESSOS	8
2.1.1 Organização e o enfoque sistêmico	8
2.1.2 Organizações e seus processos	10
2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES.....	13
2.2.1 A informação e suas características.....	14
2.2.2 Fluxo de informação	16
2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
4 O ESTUDO DE CASO	24
4.1 O CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ	24
4.2 O PROCESSO DE RESPOSTA À CONSULTAS	25
4.3 ANÁLISE E RESULTADOS	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS.....	38
ANEXO A – ORGANOGRAMA DO CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ – CRM-PR.....	41
ANEXO B – INSTRUÇÃO NORMATIVA 001/2005.....	42

1 INTRODUÇÃO

É na necessidade ampliar as possibilidades de contribuição da Gestão da Informação para o sucesso da organização, tornando mais eficientes os processos organizacionais e os fluxos de informação inerentes a eles; na necessidade de clareza e equilíbrio dos dirigentes e tomadores de decisão; e na crescente proliferação de técnicas e ferramentas destinadas a reestruturar as organizações que se fundamenta o presente trabalho.

Uma empresa em atividade é, por natureza, um sistema aberto e interativo suportado por uma rede de processos articulados, onde os canais de comunicação existentes dentro da empresa e entre esta e o seu meio envolvente são irrigados por informação (BRAGA, 2007).

A Gestão da Informação se associa a Administração de Empresas para conseguir através de múltiplas e diferentes ferramentas, trabalhar com o objetivo de obter resultados para as organizações. Aprimorar a ótica de análise dos processos organizacionais traçando uma íntima relação das informações com a eficiência dos mesmos, pode subsidiar a identificação de melhores formas para a prática da Gestão da Informação.

Como estagiária de uma empresa de consultoria na área de Gestão da Informação, a autora vem atuando na prestação de serviços de análise e tratamento de informações em diferentes organizações. Observações, levantamentos e diagnósticos realizados nestes ambientes reais levaram à constatação de dificuldades e problemas recorrentes no gerenciamento das informações nos processos organizacionais.

Neste trabalho o Conselho Regional de Medicina do Estado do Paraná foi selecionado como sujeito do estudo de caso, por ser uma das organizações onde foi realizada a consultoria, e as mesmas dificuldades foram diagnosticadas.

A partir deste diagnóstico, a problemática desta pesquisa foi definida: Como diagnosticar fatores determinantes da eficiência do processo, tais como: a disseminação excessiva, o direcionamento desnecessário, a perda constante de informações, duplicação de informações?

O escopo deste trabalho está no mapeamento de um processo organizacional, destacando a análise do fluxo das informações inerentes a cada atividade do mesmo.

O objetivo deste estudo foi demonstrar que o mapeamento de processos pode ser utilizado como uma ferramenta de análise para a Gestão da Informação nas organizações.

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos, compostos da seguinte maneira:

Capítulo 1 – Introdução: apresentação do conteúdo, da justificativa, da problematização, do objetivo e da estrutura geral do trabalho;

Capítulo 2 – Literatura Pertinente: são apresentados os fundamentos empregados ao longo do trabalho, tais como: conceitos de organizações, sistemas, processos, Gestão da Informação, informação, fluxos de informações e mapeamento de processos;

Capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos: é apresentada a metodologia utilizada para a realização do estudo;

Capítulo 4 – O Estudo de Caso: é o capítulo que contém informações sobre a organização estudada (CRM-PR), o Processo de Resposta a Consulta descrito e mapeado, onde através do mapa de processos são apresentadas as análises do processo em si e sobre a aplicação prática da ferramenta de mapeamento de processos;

Capítulo 5 – Considerações Finais: neste capítulo são apresentadas as principais considerações sobre a utilidade do mapeamento de processo como ferramenta para a Gestão da Informação e sugeridas algumas recomendações para a realização de trabalhos futuros.

2 LITERATURA PERTINENTE

A Gestão da Informação tem papel importante na eficiência dos processos organizacionais. O conjunto de conceitos que formam a base teórica deste trabalho foram selecionados a partir desta definição tanto na literatura de processos organizacionais e seu mapeamento, como também os relacionados à Gestão da Informação e fluxos de informação.

2.1 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E PROCESSOS

A seguir são abordados conceitos de organização, sistemas e processos, destacando a relação entre eles. Neste estudo considera-se que os termos empresas, entidades e organizações são sinônimos, este último utilizado com mais frequência ao longo do trabalho.

2.1.1 Organização e o enfoque sistêmico

Uma organização é a contribuição planejada das atividades coletivas de duas ou mais pessoas que, funcionando em uma base relativamente contínua e através da divisão de trabalho e da hierarquia da autoridade, buscam alcançar um objetivo comum ou um conjunto de objetivos (ROBBINS¹, 1983 *apud* MORO, 1997).

As organizações são sistemas sociais abertos em constante interação com o ambiente, no qual estão inseridas. Os processos nela desenvolvidos devem ser compatíveis com o ambiente, ou seja, com as necessidades dos mercados e a adaptação tecnológica (BULGACOV, 1999, p. 18).

Um sistema organizacional e administrativo não é uma técnica, um conceito, é uma visão funcional da organização. Quando se fala no funcionamento da organização, onde os processos fluem com eficiência e interação entre os diversos órgãos e funções da organização, diz-se que o funcionamento é sistêmico (BULGACOV, 1999, p. 20).

A relação entre organizações, sistemas e processos apontada acima é endossada pelas definições de organização e processos que dão consistência ao foco desta pesquisa.

¹ ROBBINS, S. **Organization theory**: the structure and design of organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1983.

Segundo Pfiffner & Sherwood² (1974 *apud* CURY, 2000, p.115) “organização é um tipo de associação em que os indivíduos se dedicam a tarefas complexas e estão entre si relacionados por um consciente e sistemático estabelecimento e consecução de objetivos, mutuamente aceitos”.

“Sistema é o conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função” (OLIVEIRA, 2002, p.35).

Para Razzolini Filho e Zarpelon (2003, p.158), sistema “é um conjunto de processos distintos, interligados, visando o cumprimento de uma missão comum (objetivos preestabelecidos)”.

Um sistema pode ser pensado como sendo uma quantidade ou conjunto de elementos ou constituintes em ativa e organizada interação, como que atados formando uma entidade, de maneira a alcançar um objetivo ou propósito comum que transcende aqueles dos constituintes quando isolados (DE GREENE³, 1973, *apud* MORO, 1997).

De acordo com Von Bertalanffy (1968) um sistema é definido como um "conjunto de elementos em constante interação" e podem ser abertos ou fechados. Sistemas abertos realizam trocas de matéria, energia e informações com o ambiente. Sistemas fechados são isolados do seu ambiente. O ambiente varia conforme o ponto de vista com relação ao sistema .

Considerando que as organizações são: uma associação de indivíduos sistematicamente relacionados ou um conjunto de processos inter-relacionados o seu enfoque sistêmico é evidenciado, pois o todo (organização) e as partes (processos e pessoas) interagem entre si. É possível, ainda, afirmar que a organização é um sistema aberto, pois possui interação com o meio.

² PFIFFNER, J.M.; SHERWOOD, F.P. **Organizacion administrativa**. México: Herrero Hermanos, 1974. p.147.

³ DE GREENE, K. B. **Sociotechnical systems: factors in analysis, design, and management**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1973.

2.1.2 Organizações e seus processos

Processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos (CRUZ, 2002, p. 106).

Um processo, para Davenport (1998), é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação.

Para Johansson et al.⁴ (1995 *apud* VILLELA, 2000), processo é o conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (*input*) e o transformam para criar um resultado (*output*). Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao recebedor acima ou abaixo da cadeia produtiva.

No entendimento de Prusak e McGee (1994), processo significa um conjunto de tarefas conectadas logicamente que de modo geral ultrapassam limites funcionais e têm um responsável por seu sucesso final [esse responsável pode vir a ser um profissional da informação].

A definição dos processos na empresa é essencialmente dinâmica, mudando com o tempo. Novos componentes vão sendo adicionados e outros são adaptados à medida que o ambiente se modifica, a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve. O funcionamento do processo precisa, então, ser adaptado, de modo que possa se adequar à nova situação (GONÇALVES⁵, 2000 *apud* ZAMBON, 2006).

As características comuns entre os conceitos acima citados são que os processos possuem entrada e saída; o resultado (saída) deve ser satisfatório para o recebedor; e possuem ligação com o meio. Essa interação com o meio caracteriza o enfoque sistêmico dos processos. Segundo Bulgacov (1999, p.18) os processos “devem ser flexíveis e suscetíveis de ajustes periódicos em função das mudanças ocorridas no ambiente”.

⁴ JOHANSSON, Henry J. et al. **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.

⁵ GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

“Toda empresa, e a rigor tudo na vida, tem pelo menos um processo responsável por produzir algo. É sobre esse ou esses processos que todas as forças agem e com o qual interagem” (CRUZ, 2002, p. 106).

Considerando a abordagem sistêmica aplicada aos processos, ressalta-se que os mesmos possuem um todo composto de partes igualmente importantes. Da mesma forma a organização pode ser vista como um conjunto de processos que embora distintos estão interligados entre si.

Harrington ⁶ (1993 *apud* VILLELA, 2000) demonstra a relação direta entre os processos e a organização, afirmando que os mesmos são as atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização. E os define como sendo um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.

Os processos estão inseridos na estrutura organizacional através de uma hierarquia, onde é representado o nível de detalhamento com que o trabalho [da organização] está sendo abordado. Segundo Blattmann e Reis (2004), hierarquia do processo é a forma de classificar os processos de acordo com o seu grau de abrangência na organização.

A hierarquia pode ser assim representada:

Macroprocesso – é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona;

Processo – é um conjunto de atividades seqüenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para um consumidor;

Subprocesso – é a parte que, interrelacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;

Atividades – são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;

Tarefa – é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada a como um item desempenha uma incumbência específica .

⁶ HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

(HARRINGTON,1993, 1997; DAVIS; WECKLER⁷, 1996 *apud* VILLELA, 2000, p. 46)

Os processos organizacionais envolvem o trabalho, suas técnicas e seus recursos. Cada processo é constituído por um grupo de atividades que são conectadas por meio dos recursos que utilizam ou pelo fim a que se propõe. A delimitação de cada processo se dá pela entrada e pela saída, sendo os sub-processos delimitados pelo mesmo critério, de modo que é possível decompor os processos em sub-processos quantas forem as entradas e as saídas.

Existem diferentes enfoques sobre os tipos de processos, que Gonçalves (2000, p.10) classifica em três categorias de processos:

- a) processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.
- b) processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca do seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio.
- c) processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações.

Os processos evoluem ao longo de sua vida. Ao serem criados, estes visam um determinado resultado específico, de acordo com a demanda do cliente, sendo bastante claros e simples. Ao longo do tempo sofrem refinamentos, adaptações, variações individuais (induzidas pelas pessoas que nele trabalham), mudanças de planos organizacionais, enfim, fatores que vão levar o processo a um certo grau de institucionalização e maturidade que, porém, ocasionam a diminuição da eficácia, levando ao excesso de controle e colapso (onde gasta-se mais tempo e energia trabalhando o processo do que no seu resultado esperado).

As afirmações acima corroboram com a idéia de que os processos são atividades-chaves da organização, apoiando os seus objetivos para que os resultados venham a ser úteis e eficazes. Todo o processo deve ser, não apenas eficaz, mas, eficiente, pois a eficácia está focada no resultado.

A diferença entre eficácia e eficiência é apresentada por Oliveira (2002, p. 495):

⁷ HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARRINGTON, H. James. **Business process improvement workbook: documentation, analysis, design and management of business process improvement**. New York: McGraw-Hill, 1997.

DAVIS, Margaret R. WECKLER, David A. **A practical guide to organization design**. Los Altos, CA: Crisp Publications, 1996.

Eficácia: é fazer o que é preciso ser feito Refere-se a contribuição dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos globais da empresa.
 Eficiência: é fazer certo o que está sendo feito. Refere-se à otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados.

Segundo Veríssimo (2007, p. 1), Peter Drucker ⁸ “é enfático em afirmar: eficiência é fazer as coisas de maneira correta, eficácia são as coisas certas. E complementa: o resultado depende de ‘fazer certo as coisas certas’ ”.

Eficiência é a relação entre os resultados que se conseguiu alcançar e os recursos que se empregaram. Ser eficaz é fazer um trabalho que atinja totalmente um resultado esperado. Em outras palavras, é a comparação entre o que se pretendia fazer e o que efetivamente se conseguiu (VERÍSSIMO, 2007, p. 1).

Razzolini Filho e Zarpelon (2003) relacionam diretamente os conceitos de eficiência e eficácia com os processos organizacionais, afirmando que:

Eficiência é a racionalização e a utilização adequada dos aspectos, metodologias e recursos disponíveis. Tem foco nos processos internos que objetivam atingir eficácia. Eficácia é atingir os objetivos, pois está focada nos resultados.

2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES

Em qualquer organização a informação é o insumo para a tomada de decisão. Para toda ação produtiva em uma organização existe em paralelo a geração de uma informação. À Gestão da Informação abrange a competência de gerenciar a informação de forma eficaz para a organização. Uma das formas de alcançar essa eficácia é propiciando a cada processo os recursos informacionais necessários para obtenção de bons resultados.

Davenport (1998, p. 173) refere-se à Gestão da Informação como um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtém, distribuem e usam a informação.

A Gestão da Informação pode ser definida como um processo cujas ações estão relacionadas à "obtenção da informação adequada, na forma correta, para a

⁸ DRUCKER, Peter F. **O advento da nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (Série Harvard Business Review..

pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta" (VALENTIM, 2002).

Cabe à Gestão da Informação o gerenciamento de todo o ambiente informacional de uma organização; é sua função tratar da informação antes da sua origem, durante e depois do uso, determinando inclusive a sua criação em função das necessidades e demandas da organização. A análise, o tratamento, a sistematização e a disseminação da informação são objetos da Gestão da Informação que tem por finalidade otimizar os processos através dos quais a organização atinge seus objetivos (DAVENPORT, 1998).

Organizações podem ser consideradas coleções de processos, e os mesmos são objetos de análise da Administração. Como a informação está intrinsecamente vinculada aos processos, estes, por conseguinte, passam a ser objeto de análise da Gestão da Informação. O que corrobora com a abordagem sistêmica das organizações já que se mantém a interação entre o gerenciamento dos processos e o gerenciamento das informações nos processos.

2.2.1 A informação e suas características

Informação vem da palavra latina *informare*, que significa “dar forma”. A informação, afirmam Prusak e McGee (1994), não é simplesmente um conjunto de dados; “informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto”.

Para Drucker⁹ (1988 *apud* Davenport, 1998, p. 19), “informação é dado investido de relevância e propósito”.

Segundo Davenport (1998, p. 19), informação é “uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível”.

Barroso (2000) ressalta algumas características da informação:

- A informação pode ser criada e gerada por seu criador para ser utilizada.
- A informação pode ser armazenada, para processamento e seqüência de transmissão a outros agentes, para mera comunicação, providência de segurança ou processamento.
- A informação pode ser complementada, através da agregação de dados relacionados a mesma.

⁹ DRUCKER, Peter F. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, v. 66, jan./fev. 1988, p.45-53.

- A informação pode ser processada, usada/recebida, através de seu simples exame, ou mesmo na composição de cenários complexos com a adição de outras informações.
- No caso do receptor/cliente ser o último do fluxo ou seja constituir-se no "fim de linha", poderá ocorrer após o uso das informações, seu armazenamento ou sua eliminação.
- A informação pode ser distribuída, a diversos interlocutores e processadores, que dela dependem, ou que devam ser comunicados.
- A informação pode passar por um processo de segurança, onde seu acesso fica restrito, ou seja reproduzida para armazenamento seguro recuperação em casos de desastres, evitando a interrupção do fluxo informacional.
- A informação pode passar por testes, para verificar a veracidade da autoria e certificar a qualidade de informações emitidas.
- Informação pode ser destruída por diversos motivos entre os quais citamos: obsolescência, dinâmica do fluxo, sigilo, entre outros.

Segundo Bulgacov (1999, p.41), as informações auxiliam o administrador a calcular e minimizar os riscos de suas decisões. A informação, quando disponível para uso imediato, permite orientar a ação e reduzir as incertezas das decisões cotidianas.

Numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. As organizações que liderarem essa competição serão as grandes vencedoras do futuro, enquanto as que não o fizerem serão facilmente vencidas por suas concorrentes. [...] A informação é capaz de criar valor significativo para as organizações, possibilitando a criação de novos produtos e serviços, aperfeiçoando a qualidade do processo decisório em toda a organização. Esse, no entanto, não é um resultado obrigatório (PRUSAK; MCGEE, 1994).

Ainda segundo Cruz (2002) a informação é um elemento abstrato, pois o que existe na prática são as atividades, o processo não contém informações sobre como executá-lo, pois esse tipo de informação pertence às atividades. Essas informações são capturadas, geradas, transmitidas ou manuseadas pelo processo como subproduto ou produto da execução das atividades que o compõe.

A informação no mundo atual funciona como insumo para o crescimento das organizações e, também, como um importante fator no desenvolvimento científico e tecnológico, dada a sua importância como um recurso imprescindível, uma vez que representa agregação de valor ao produto-fim de qualquer organização e está presente ao longo dos processos sejam produtivos ou organizacionais (NASCIMENTO, 1999, p. 29).

A informação evidencia-se como um importante recurso estratégico que se bem utilizada poderá representar um fator de diferenciação entre as organizações, proporcionando vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Ressalta-se que a informação tem valor significativo para as organizações, não só pela possibilidade de criação de novos produtos e serviços ou no processo decisório, mas também como fator determinante para a eficiência dos processos organizacionais.

2.2.2 Fluxo de informação

As organizações se empenham em capturar dados e transformá-los em informação, mas nem sempre são capazes de transformar a informação em ganhos organizacionais. O tratamento e qualquer ação vinculada à informação são importantes, incluindo a análise e sistematização do caminho que as mesmas percorrem [fluxo].

“O fluxo (de informação) em si, é uma sucessão de eventos, de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e aceitação da informação pela entidade receptora” (BARRETO, 1998, p. 122).

Segundo Le Coadic (1996) o fluxo informacional é formado por informações agrupadas, circulantes entre dois pontos, dentro de um período de tempo pré-estabelecido.

Segundo Jamil (2001), os fluxos de informações são muito importantes tanto nos aspectos administrativo quanto tecnológico do empreendimento moderno. Eles devem ser condizentes com o mercado em que a organização atua, contribuir para o desenvolvimento das competências da organização, ser seguros e corretos, alimentando os entes internos e externos que necessitam de informação.

“Se levarmos em conta que informação é a base para a tomada de decisões gerenciais e operacionais, entendemos o quão vantajoso é otimizar o fluxo de informações dentro da organização” (AMSTEL, 2007).

“O fluxo contínuo e desimpedido da informação é peça fundamental para a flexibilização de processo produtivo de uma empresa, e para a sua inserção na nova economia globalizada” (AYRES, 2001, p. 3).

O conceito de fluxo de informação, que é utilizado neste trabalho acadêmico de conclusão de curso, considera que o fluxo de informações perpassa o fluxo das atividades dos processos organizacionais.

O controle desses fluxos de informação e a sua relação com os processos da organização, podem ser considerados como uma das estratégias fundamentais para alavancar o sucesso de cada organização. É considerado de essencial importância, o mapeamento de cada atividade vinculada ao processo e a sistematização do caminho percorrido pelas informações.

O estudo dos fluxos de informação é importante por ser um dos fatores determinantes a eficiência dos processos na organização. Cabe à Gestão da Informação a análise das atividades e dos processos internos das organizações, descrevendo as informações correspondentes a cada um, no que tange à eficiência e a qualidade dos fluxos informacionais inerentes a cada processo.

2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (HUNT, 1996 *apud* VILLELA, 2000, p. 50).

Mapeamento de processos é a atividade de documentar como acontece um fluxo de atividade delineando as fronteiras por tipo de atividade, permitindo uma visão gerencial das mesmas (AWARD DO BRASIL, 2007).

Uma grande quantidade de aprendizado e melhoria nos processos pode resultar da documentação e exame dos relacionamentos *input-output* representados em um mapa de processos. Afinal, a realização deste mapa possibilita a identificação das interfaces críticas, a definição de oportunidades para simulações de processos, a implantação de métodos e a identificação de pontos desconexos ou ilógicos nos processos (HUNT, 1996; JOHANSSON *et al.*, 1995 *apud* VILLELA, 2000, p. 51).

“O mapeamento de processos busca entender os processos de negócios existentes e futuros para criar melhor satisfação do cliente e melhor desempenho de negócios” (VILLELA, 2000, p. 51).

Segundo Siqueira (2007) é necessário que todo gestor conheça, os processos da sua empresa para gerenciar melhor e de forma sistêmica as atividades desenvolvidas. Assim podendo estruturá-las de modo ordenado e numa lógica que favoreça a busca contínua da eficiência. Mapeando e aperfeiçoando de forma adequada os seus processos, a empresa poderá alcançar:

- a) aumento da competitividade;
- b) maior entendimento dos procedimentos;
- c) maior rapidez nas soluções;
- d) aumento nos resultados da empresa.

O mapeamento possibilita a geração de um diagnóstico completo dos principais processos da organização ou setor.

Bulgacov (1999, p. 31) afirma que:

avaliação ou análise de processo é o redesenho das estruturas e redimensionamento dos recursos do trabalho, visando ao seu aperfeiçoamento e à possibilidade de criação de novos processos que visem ao desenvolvimento de todo sistema.

Bulgacov (1999, p.32), referindo-se à análise dos processos, comenta:

a situação atual [do processo] obtém-se com a descrição precisa das características do processo juntamente com a descrição dos diferentes fatores que o compõem, tais como:

- os objetivos do processo;
- as etapas do processo e a sequência operacional das etapas;
- os cargos envolvidos no processo;
- as decisões envolvidas;
- as atribuições dos diferentes cargos;
- os instrumentos e tecnologia aplicados;
- as informações necessárias; e, finalmente,
- os padrões de desempenho utilizados e auferidos.

Mapear os processos empresariais, segundo os autores estudados, permite conhecer e desenvolver os caminhos percorridos das atividades e informações no desenvolvimento do trabalho até chegar ao resultado pretendido. Com o mapeamento, é possível avaliar o processo e intervir nele otimizando o tempo e

minimizando as falhas, possibilitando melhorias de modo a alcançar os objetivos com eficiência.

Em um mapa de processos consideram-se atividades, informações e restrições de interface de forma simultânea. A sua representação inicia-se do sistema inteiro de processos como uma única unidade modular, que será expandida em diversas outras unidades mais detalhadas, que, conectadas por setas e linhas, serão decompostas em maiores detalhes de forma sucessiva. Assim sendo, o mapa de processos deve ser apresentado em forma de uma linguagem gráfica (VILLELA, 2000, p. 52).

Na análise de processo, com descrição da situação atual, é interessante: “descrever as etapas do processo, se possível por meio de fluxograma” e “identificar as informações necessárias para apoiar as decisões envolvidas em cada etapa do processo” (BULGACOV, 1999, p.33).

Fluxograma é a representação gráfica da seqüência e rotina de um trabalho de forma analítica, ou de processo, em que se caracterizam as operações, transportes, esperas, inspeções, conexões ou interrupções, situando os executores e suas respectivas participações, assim como o canal do fluxo de informações (RAZZOLINI FILHO e ZARPELON, 2003, p. 71).

Segundo Bulgacov (1999, p. 34) o fluxograma ou gráfico de análise de processo é um instrumento largamente empregado na análise e simplificação do trabalho. Este gráfico apresenta algumas vantagens, tais como:

- a) facilitar a visualização das atividades e sua seqüência;
- b) permitir localizar e eliminar o que é desnecessário;
- c) permitir melhor compreensão do processo como um todo;
- d) facilitar a visualização de deficiências nas relações e recursos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa teve como objeto de estudo o CRM-PR. A delimitação do estudo junto ao CRM-PR foi facilitada porque a autora realizava prestação de serviços na área de informação. A observação cotidiana dos processos do CRM-PR abriu a possibilidade de um maior conhecimento dos mesmos e a identificação de problemas relacionados à Gestão da Informação. Por consequência natural, este trabalho se configurou como uma pesquisa aplicada, que se originou por razões de ordem prática e busca a aplicação de uma técnica em um ambiente real.

Esta configuração está baseada na afirmativa de Vergara (2003, p.56) de que na pesquisa aplicada “o objetivo é aplicar leis, teorias e modelos na descoberta de soluções ou no diagnóstico de realidades”.

Quanto ao objetivo este trabalho caracteriza-se por uma pesquisa descritiva que, de acordo com Santos (2002, p.26), “é o levantamento das características, componentes do fato/ fenômeno/ processo”, ou ainda, segundo Gil (1996, p. 31) pretende “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto às fontes de informação o estudo é identificado como uma pesquisa de campo já que realiza a coleta dos dados *in natura*. No processo estudado tal coleta de dados foi feita pela observação sistemática. O levantamento dos processos do CRM-PR teve início quando da realização do projeto de pesquisa em março de 2005, e estendeu-se até março de 2007.

De acordo com Santos (2002, p.31) o estudo de caso é útil “quando se trata de reconhecer um caso, um padrão científico já delineado, no qual possa ser enquadrado”.

O pressuposto deste estudo de caso é de que o mapeamento de processos é útil para a análise e gerenciamento dos processos organizacionais, inclusive no que concerne aos fluxos de informação, possibilitando o diagnóstico da realidade e a busca de soluções para a eficiência destes processos.

Para demonstrar a utilidade da ferramenta estudada foi necessário mapear um processo completo dentro da organização.

Para descrever o processo “Resposta à Consultas” selecionado dentre os demais processos do CRM-PR entendeu-se que o estudo de caso é o método de investigação mais adequado, porque o mapeamento do processo requereu “o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 1996, p. 30).

O processo de Resposta a Consultas foi selecionado como objeto deste estudo por se tratar de um processo que:

- a) possui maior interação entre os departamentos do CRM-PR;
- b) caracteriza-se como um dos mais complexos da organização;
- c) além de ser de suma importância para o CRM-PR, pois o resultado deste processo pode ser a emissão de um parecer e cujas deliberações delimitam os atos dos profissionais da área.

Para mapear o processo selecionado os procedimentos se encaminharam conforme segue.

Foram realizadas entrevistas com a diretoria, alguns conselheiros e todos os funcionários do CRM-PR, totalizando 42 pessoas. De acordo com Cruz (2002), a coleta de dados através de entrevista revela-se como uma importante técnica de levantamento que permite o entendimento do que está sendo realizado em cada atividade e a documentação das atividades de um processo.

As entrevistas foram realizadas para identificação de todos os processos existentes na organização.

Optou-se pela entrevista não estruturada para que os entrevistados se expressassem livremente sobre as tarefas cotidianas realizadas, mas foi conduzida através do seguinte roteiro:

- a) função do entrevistado na organização;
- b) tarefas e atividades realizadas;
- c) relação entre funcionários para execução das atividades;
- d) documentos criados e/ou envolvidos e informações relevantes em cada atividade.

Uma vez conhecidos todos os processos da organização pode-se analisar a organização sob uma visão holística e sistêmica. Essa visão facilitou selecionar um dos processos, assim como, identificar e descrever as atividades do processo selecionado. Tais atividades foram inter-relacionadas e representadas graficamente

através de fluxograma. Para a elaboração do fluxograma foi utilizado o software Jude® (CHANGE VISION, 2007).

Esse fluxograma, denominado de mapa do processo, foi decomposto em fluxo de atividade e fluxo de informações.

O fluxo informacional é parte do processo, no entanto se fez necessário mapeá-lo em particular para explicitar as informações, fazendo com que a informação pertinente a cada atividade fique evidente. Neste processo entende-se por pertinente a informação utilizada na atividade.


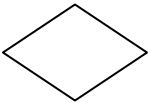



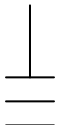




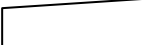
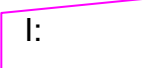

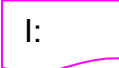
Todas as informações inerentes ao processo circulam através do fluxo de informações, no fluxograma somente foram destacadas e representadas graficamente aquelas informações efetivamente utilizadas na execução da respectiva atividade, em particular.

A informação pertinente foi apresentada inserida nos símbolos de documento e sistema (com diferenciação de cor), pois se entende que um documento assim como um sistema sejam suportes da informação.

O mapa de processos contendo o destaque dos fluxos de informação foi analisado, verificando as convergências e a seqüência lógica das atividades, além das informações pertinentes a cada uma delas. Não é objetivo deste trabalho a medição do tempo gasto nas atividades, em função da complexidade do processo e das pessoas envolvidas no mesmo.

A simbologia utilizada, para criação do fluxograma, é mostrada no quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Símbolos para construção de fluxograma

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Início do processo		Decisão
	Atividade		Conector de página, deve-se indicar a folha de origem na de destino e a de destino na de origem
	Espera		As atividades que se seguem não influenciam o processo em análise
	Entrada de documento no fluxo do processo, o texto dentro do símbolo indica o nome do documento		Direção do fluxo de processo
	Entrada de vários tipos de documentos no fluxo do processo		Direção do fluxo de informação
	Entrada de dados em sistema		Indicação de sistema onde "I:" indica a informação inserida no sistema
	Fim do processo		Documento que serve como suporte para "I:" que indica a informação utilizada

Fonte: adaptado de CRUZ, 2002 e CURY, 2000.

O processo de Resposta a Consultas, objeto deste estudo, tem por finalidade atender as consultas feitas pelo público em geral (profissionais da área médica ou não), denominados pelo CRM-PR de consulentes.

4 O ESTUDO DE CASO

4.1 O CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

A escolha do Conselho Regional de Medicina do Estado do Paraná (CRM-PR) como sujeito desta pesquisa científica se deu pela vivência da autora dentro da organização pelo período de três anos consecutivos.

O CRM-PR é uma autarquia, que tem por competência fiscalizar e normatizar o exercício da Medicina, supervisionar a ética profissional no Estado do Paraná, julgar e disciplinar a classe médica, além de zelar e trabalhar pelo prestígio e bom conceito da profissão e dos que a exerçam legalmente.

Segundo Ferreira (1996, p. 201):

Autarquia. [Do gr. *autarchía*] S.f. [...] 5. Jur. Entidade autônoma, auxiliar e descentralizada da administração pública, sujeita à fiscalização e à tutela do Estado, com patrimônio constituído de recursos próprios, e cujo fim é executar serviços de caráter estatal ou interessantes à coletividade [...].

Silva (1999, p. 100), define autarquia como sendo uma

Palavra derivada do grego *autos-arkhé*, com a significação de autonomia, independência, foi trazido para linguagem jurídica, notadamente do Direito Administrativo, para designar toda organização que se gera pela vontade do Estado, mas a que se dá certa autonomia ou independência, organização esta que recebeu mais propriamente a denominação de autarquia administrativa.

Sendo uma autarquia, o CRM-PR é uma entidade auxiliar da administração pública estatal autônoma e descentralizada. Seu patrimônio e receita são próprios, porém, tutelados pelo Estado.

O CRM-PR é constituído pelos setores: Diretoria, Recursos Humanos, Financeiro, Contabilidade, Tesouraria, Secretaria, Jurídico, Fiscalização do Exercício Profissional, Consultas, Biblioteca; e as seguintes comissões: Comissões e Câmaras Técnicas, Comissão de Qualificação Profissional, Comissão Estadual de Residência Médica e Comissão de Divulgação de Assuntos Médicos, conforme descrito no organograma da instituição (Anexo A).

A característica de ser uma autarquia não exime o CRM-PR de possuir processos organizacionais, por exemplo: pagamento de funcionários, promoção e/ou divulgação de eventos da classe médica, fiscalização de empresas médicas, julgamentos de Processos Éticos Profissionais e Sindicâncias, resposta às consultas formuladas pela classe médica e público em geral, entre outros.

As consultas, mesmo que realizadas pelo público em geral, são referentes à área médica, principalmente com relação ao cumprimento do Código de Ética Médica, configurando a competência do Conselho, como já comentado.

4.2 O PROCESSO DE RESPOSTA À CONSULTAS

A Instrução Normativa do CRM-PR número 001/2005 (Anexo B) determina algumas diretrizes para o encaminhamento dos processos de emissão de Pareceres e de Resposta a Consultas, e serviu como base para o mapeamento do processo.

A entrada no processo é uma pergunta feita a instituição, uma informação cujo suporte é o documento denominado Consulta. A resposta, também uma informação cujo suporte é o documento denominado Parecer. Considerando a visão histórica dos conselhos de medicina, os pareceres têm servido como referência à manutenção da Ética Médica, onde através das suas deliberações delimitam os atos dos profissionais da área.

O início do processo se caracteriza pelo recebimento do documento, com a pergunta do consulente, pelo Departamento de Protocolo. As perguntas só podem ser realizadas por escrito, as formas possíveis são: via fax, e-mail, correio ou entregues pessoalmente no CRM-PR.

Imediatamente após o recebimento, o documento é protocolado no referido departamento e registrado no Sistema de Protocolo, passando a partir daí a ser denominado de Consulta.

No ato do cadastro são inseridas no sistema as informações contidas no documento, tais como: nome do consulente, forma de contato com o consulente, assunto da pergunta, número do CRM (quando médico), data do documento e data de recebimento do mesmo (nem sempre coincidentes).

O Departamento de Protocolo faz o primeiro encaminhamento da Consulta.

Todos os encaminhamentos para setores diferentes são registrados no sistema referido acima, para controle do andamento do protocolo.

A Consulta é encaminhada à Diretoria, particularmente ao Secretário-Geral, apenas para conhecimento, que a re-encaminha ao Departamento de Consultas - DEPCON, para providências. O DEPCON por sua vez, sem nenhuma providência, re-encaminha a consulta para a Biblioteca, que efetivamente inicia o processo de resposta a Consulta.

Na Biblioteca é realizada uma pesquisa, principalmente, no *síte* Portal Médico. Esse portal possui um banco de dados com a maioria dos pareceres e resoluções emitidos por outros conselhos e todos os emitidos pelo Conselho Federal de Medicina – CFM. Os pareceres ou resoluções podem conter a resposta a consulta formulada. Assim a Biblioteca identifica se a Consulta possui ou não uma resposta.

Caso exista um parecer que responda a pergunta formulada na Consulta, cópia desse documento é inserida no processo. A Consulta e o Parecer com a resposta são encaminhados, novamente ao DEPCON e logo em seguida ao Vice-Presidente, que endossa o resultado da pesquisa aprovando ou não o envio da resposta ao consulente. Ressalta-se que o Vice-Presidente acumula a função de chefe do DEPCON, e neste processo atua como tal.

No caso de aprovação, a resposta (informação) é enviada ao consulente através de correspondência (apresentada no mapa como correspondência 1) com o Parecer em anexo.

No caso de não existir um parecer ou resolução que responda a pergunta, ou no caso do Vice-Presidente não acatar a resposta encontrada no parecer já existente, o próprio define um conselheiro para emitir um parecer que possa responder à Consulta formulada.

A secretária do DEPCON recebe a Consulta com a indicação do conselheiro escolhido e cria o chamado Processo-Consulta. O Processo-Consulta é o processo para emissão de parecer pelo CRM-PR.

A formalização do Processo-Consulta é realizada com o registro no Sisjur. O Sisjur é o sistema de acompanhamento dos Processos-Consultas e de todos os processos de responsabilidade do Departamento Jurídico, tais como: Processos Ético-Profissionais e Sindicâncias do CRM-PR. A partir desta ação o acompanhamento é realizado por este sistema.

O Processo-Consulta também é criado fisicamente. É aberta uma pasta e a partir deste momento todos os documentos criados, também representados no fluxo de atividades do processo, serão fisicamente adicionados à pasta do Processo-Consulta.

Após a criação e formalização do Processo-Consulta, a Correspondência 2 é enviada ao conselheiro escolhido, com o questionamento do consulente, para formulação do parecer. Ao mesmo tempo a Correspondência 3 é enviada ao consulente informando qual o conselheiro escolhido.

O conselheiro tem um prazo de trinta dias para a criação do parecer, representado no mapa como uma atividade de espera.

Ao receber a primeira Minuta de parecer o DEPCON registra no SISJUR o recebimento da mesma. O próprio departamento é responsável pela formatação do parecer no formato padrão do CRM-PR, criando assim a Minuta 2 do parecer, que posteriormente é encaminhada à Biblioteca para definição e inserção dos assuntos e ementa, originando a Minuta 3 do parecer. Essa minuta 3 é encaminhada ao DEPCON, que a re-encaminha à Diretoria para inclusão da mesma na pauta da reunião de plenária. A chamada reunião de plenária avalia a minuta do parecer e o aprova ou não como resposta à consulta formulada.

Caso o parecer não seja aprovado o Processo-Consulta é re-encaminhado ao conselheiro para correção iniciando um novo processo de criação de parecer. Esse novo processo não é representado no mapa de processos pois configura-se como repetição das atividades já descritas.

Caso o parecer com a resposta seja aprovado em plenária o mesmo é encaminhado ao DEPCON para providenciar a atribuição de número ao parecer, criando oficialmente o documento Parecer.

Com a criação oficial do parecer é encaminhada, ao consulente, a Correspondência 4, com o referido parecer em anexo.

O parecer criado é inserido no Portal Médico (mesmo portal onde é realizada a pesquisa inicial de respostas) finalizando assim o processo de Resposta a Consulta do CRM-PR.

Nas páginas seguintes são representadas as atividades desse processo através do mapeamento do mesmo.

GRÁFICO 1 – MAPA DO PROCESSO DE RESPOSTA À CONSULTA

continua

GRÁFICO 1 – MAPA DO PROCESSO DE RESPOSTA À CONSULTA

continua

GRÁFICO 1 – MAPA DO PROCESSO DE RESPOSTA À CONSULTA

continua

GRÁFICO 1 – MAPA DO PROCESSO DE RESPOSTA À CONSULTA

conclusão

4.3 ANÁLISE E RESULTADOS

Através do mapeamento pode-se verificar todas as atividades, na seqüência do processo, que se inicia com o recebimento da consulta pelo protocolo e finda com a resposta disponibilizada ao consulente.

Cada um dos departamentos envolvidos no processo é representado por uma coluna dentro da qual as respectivas atividades são visualizadas. O fluxo do processo determina as ligações entre os departamentos e a seqüência com que os mesmos são apresentados. A ligação entre um departamento e outro é representada graficamente pela transposição da coluna.

No mapa de processos a mudança de páginas possui notação própria, representada por um conector de página apresentado tanto no final do fluxo, na inserida a indicação da página do mapa em que se está (digito da esquerda), seguido de ponto, e a indicação da página de origem ou de destino do fluxo (digito da direita). Por exemplo: a indicação 1.2 da página 28 indica que o fluxo está na página 1 (do mapa) e continua na página 2 (do mapa); já a indicação 2.1, localizada no início do fluxo da página 29, indica que o fluxo está na página 2 (do mapa) e veio da página 1 (do mapa).

Todas as informações inerentes ao processo circulam através do fluxo de informações. Neste mapeamento do processo o fluxo de informações é destacado através de uma representação em outra cor, diferenciando do fluxo das atividades. Esse destaque facilitou a evidência das informações pertinentes a cada atividade.

Na atividade início do processo, a informação que determina a classificação do documento como Consulta é a pergunta realizada pelo consulente. Essa é a informação pertinente à atividade de recebimento da consulta.

Particularmente, a informação “Pergunta do Consulente” percorre todo o fluxo das atividades, é a informação mais utilizada no processo e determinante para a classificação do mesmo como “Processo de Resposta a Consulta”.

No registro do documento “Consulta”, no Sistema de Protocolo, são destacadas as outras informações do documento, pois até então apenas a informação da pergunta era utilizada no processo. Essas informações (nome do consulente, forma de contato com o consulente, assunto da pergunta, número do CRM, andamento, data do documento e data de recebimento do mesmo) são apresentadas no fluxo de informações como o conjunto $I_{a1} - I_{an}$. Estão representadas

no símbolo de sistema, indicando a relação do sistema como suporte das informações nele inseridas.

Quando são realizados: o registro inicial no Sistema de Protocolo e todos os encaminhamentos da Consulta a outros departamentos, a informação de andamento é destacada, pois passa a ser a informação utilizada, apenas, nestas atividades.

A Biblioteca é o departamento responsável pela verificação da existência de uma resposta à consulta formulada. Caso essa existência seja confirmada o parecer ou resolução que responde a essa pergunta é inserido no processo e a informação “resposta” é destacada no mapa, aliada à informação “pergunta”, ambas são encaminhadas ao consulente finalizando o processo. Porém, caso essa informação “resposta” não seja encontrada, o processo continua para que a mesma seja elaborada pelos conselheiros do CRM-PR.

Quando da necessidade de elaboração da resposta ao consulente, ou seja, criação de um parecer, o Vice-Presidente escolhe um conselheiro para a execução da resposta. Essa informação, nome do conselheiro escolhido, é inserida no mesmo documento da consulta, geralmente no verso da folha, por isso é representada no mesmo suporte da informação “pergunta”.

Esse subprocesso de criação de parecer é formalizado com a criação do chamado Processo-Consulta, quando as informações, abstraídas do documento Consulta (as mesmas inseridas no Sistema de Protocolo), acrescidas da informação do conselheiro responsável pela emissão do parecer, são inseridas no SISJUR. Essa inserção está representada pelo conjunto de informações $I_{b1} - I_{bn}$, no fluxo de informações.

Quando da inserção das informações no SISJUR o Sistema de Protocolo, simplesmente deixa de ser utilizado. Caracterizando uma das falhas identificadas no processo.

Ao registrar as informações no sistema de protocolo, o que é realizado logo que o documento consulta é recebido pelo CRM-PR, e no sistema SISJUR, quando da criação do Processo-Consulta, há a duplicação no registro dessas informações, ou seja, a mesma informação de andamento é cadastrada em dois sistemas de informações diferentes, e ambas acabam por não gerar um novo destaque, pois são utilizadas novamente, apenas quando da necessidade de envio da resposta ao consulente.

Todas as atividades do subprocesso de criação de parecer são representadas no fluxograma, com as inserções de documentos pertinentes as atividades. Após a criação do Processo-Consulta e a indicação do conselheiro responsável pela criação do parecer, pode-se verificar no destaque do fluxo das informações que as informações utilizadas, que geram um fluxo, em todo o restante do processo, são as mesmas: a pergunta e a resposta. A informação de andamento e as inseridas no sistema são pouco utilizadas em todo o processo.

Analisando o mapa do processo pode-se verificar um "vai e vem" entre os departamentos; a inserção desnecessária das informações em dois sistemas com o mesmo propósito; algumas informações disseminadas em excesso, pois aparecem apenas para conhecimento, sem gerar nenhuma providência.

Pode-se verificar o vai e vem entre os departamentos, a inclusão de atividades e direcionamentos de informações apenas para conhecimento. A atividade de conhecimento poderia ser suprimida do processo, reduzindo a morosidade do mesmo. Essa análise demonstra a necessidade de avaliação e redesenho do processo, que sugere-se como recomendação deste trabalho

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo de caso, através do mapeamento de processos foi possível verificar a existência do fluxo de informação inerente ao processo e a representação destacada do mesmo, facilitando a análise específica da influência das informações na eficiência do processo.

O foco deste trabalho é analisar o processo visando sempre a sua eficiência, evidenciando a análise da informação nos processos organizacionais e não no gerenciamento dos processos de informação propriamente ditos.

Nesse estudo de caso foi possível verificar que o mapeamento de processos é um instrumento que permite visualizar as atividades do processo de forma sistêmica mostrando a inter-relação entre as atividades. O fluxo de informação permeia e perpassa os processos da organização, e por serem integrados às atividades nem sempre é possível diagnosticar a sua eficiência para os processos. A abstração do fluxo de informação é necessária porque o mapeamento de processos puro e simples não demonstra a correlação das informações com os resultados do processo.

A relação entre as informações e as atividades dos processos, considerada implícita, foi destacada e evidenciada através do mapa de processos estudado. A importância da explicitação do fluxo de informação se dá a nível conceitual pela intenção de valorizar a Gestão da Informação como agente de melhoria dos processos organizacionais. Compreendendo melhor os processos e os seus fluxos de informação é possível elevar a contribuição da Gestão da Informação, viabilizando, conseqüentemente, o sucesso do negócio.

Ressalta-se que o mapeamento é útil como ferramenta para a Gestão da Informação justamente por que permite que o fluxo das informações pertinentes a cada atividade possa ser representado graficamente de forma a “localizar” ou “rastrear” a informação dentro do processo. As demais informações inerentes ao processo, não pertinentes a cada atividade, não foram mapeadas, o que não caracteriza a sua inexistência e sim a sua não utilização naquele instante do processo.

A representação gráfica do processo através de mapa propicia ainda, ao destacar os fluxos de informação, pontua-los e revelar sua importância. Exatamente por que permite este destaque do fluxo de informações pertinentes ao processo, o

mapeamento mostra detalhes/aspectos do processo necessários para análise específicas e quiçá exclusivas da área de Gestão da Informação.

Não foi objetivo deste trabalho a medição do tempo gasto nas atividades, porém a análise realizada evidenciando a disseminação excessiva... também demonstra a morosidade do processo que poderia ser evitada com uma redução nos departamentos envolvidos. Esta realidade se verifica pela avaliação conjunta entre o fluxo de atividades e o fluxo das informações pertinentes representada no mapeamento.

Através do mapeamento é possível a identificação dos problemas informacionais de forma sistemática e abrangente e a representação gráfica ainda permite que se possa apontá-los (literalmente) para a cúpula diretiva da organização.

As quatro vantagens de um fluxograma descritas por Bulgacov, estão presentes neste estudo, o que valida a sua utilização, tanto para a representação gráfica do processo, visualizando as suas atividades, bem como, para destacar o fluxo de informações, reiterando a utilização do mapeamento como ferramenta de análise a ser acrescentada ao cabedal de conhecimentos da Gestão de Informação, já que constitui-se num ferramental apropriado para a análise informacional de processos que neste estudo de caso se configura no fluxograma.

As possíveis limitações do uso dessa ferramenta dizem respeito à não familiaridade do gestor com o software JUDE® e com outros instrumentos de representação gráfica mais complexos.

Outra limitação está no fato de que para mapear o processo selecionado é necessário que se tenha uma visão holística da organização, ou seja, uma familiaridade não só com o processo em si, mas com os demais processos, com a missão da organização e com os objetivos do negócio além da relação da organização com o mercado como um todo, já que a técnica pressupõe o todo sistêmico. Esta necessidade demanda bastante tempo de observação e convívio com a cultura da organização um pré-requisito nem sempre possível de ser alcançado.

O gerenciamento da informação nas organizações, normalmente, está atrelado por sistemas informatizados que, embora embasados em tecnologias de informação modernas, são complexos, absorvem tempo e não raro tornam-se contraproducentes. As potencialidades da Gestão da Informação podem ainda ser

obscurecidas pela burocracia dos processos administrativos, burocracia esta, que o mapeamento de processos permite diagnosticar como passível de intervenção.

Pode-se fazer uma analogia à Engenharia Civil visualizando o mapa de processos como uma planta baixa de um edifício. Quando esse tipo de planta baixa é desenhada, é de praxe, para os engenheiros, que seja realizado um corte do desenho das escadas. Esse corte facilita a visualização da altura da escada e de seus degraus, já que na planta baixa a escada é visualizada na horizontal. No caso do mapa de processo, um corte do fluxo de informações também foi realizado, apenas para melhor visualização das informações. A escada está intrínseca no edifício, assim como o fluxo de informações está no processo.

Da relação da Gestão da Informação com os processos organizacionais e com a informação a eles inerente surge a necessidade de dar continuidade a este estudo de modo a criar num próximo trabalho uma metodologia de mapeamento de processos usando um padrão de representação com destaque ao fluxo de informações, que possa ser aplicado nas soluções dos problemas informacionais das organizações, reformulando e representando o processo de forma otimizada e comprovando os resultados positivos obtidos pelas melhorias dos processos e para a organização como um todo.

REFERÊNCIAS

AMSTEL, Frederick van. **Otimizando o fluxo de informações nas empresas**. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2004/11/01/otimizando-o-fluxo-de-informacoes-nas-empresas/>> Acesso em: 15 nov. 2007.

AWARD DO BRASIL. . Disponível em: <<http://www.awardbrasil.com.br/diagnostico.php?gclid=Clel2PvbilgCFQpRUAodNkO3SA>>. Acesso em: 10 nov 2007.

AYRES, B. R. C. Os centros de voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo da informação. **Datagramazero – Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, fev. 2001.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ci. Inf. [online]**. v. 27, n.2, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651998000200003&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 16 jan. 2005.

BARROSO, Antônio Carlos; GOMES, Elisabeth Braz. **Tentando entender a Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <http://www.crie.coppe.ufrj.br/kmttools/main_conhecimento/html> Acesso em: 30 ago. 2000.

BLATTMANN, Ursula; REIS, M. M. de Oliveira. Gestão de processos em bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 2, p. 1-17, jan./jun. 2004.

BRAGA, Ascensão. **A gestão da informação**. Disponível em: http://www.ipv.pt/millenum/19_arq1.htm>. Acesso em: 6 maio 2007.

BULGACOV, Sergio (Org.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHANGE VISION INC. **JUDE Community 5.0**. Tokyo, c 2006-2007. Disponível em: <<http://jude.change-vision.com/jude-web/index.html>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos**: estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, Thomas H., **Ecologia da informação**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H., **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping**: how to reengineer your business processes. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JAMIL, George Leal. **Repensando a TI na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2001.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

MORO, Francisco Baptista Pereira. **Investigação do efeito de características individuais na organização**: uma abordagem sistêmica. Florianópolis, 1997. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses97/moro/index.html>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

NASCIMENTO, Verônica de Menezes. **Método para mapeamento do fluxo de informações do processo de suprimento na indústria da construção civil**: estudo de caso múltiplo em empresas do subsetor edificações. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos**: uma abordagem gerencial. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PRUSAK, Lawrence; McGEE, James. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino; ZARPELON, Márcio Ivanor. **Dicionário de administração de A a Z**. Curitiba: Juruá, 2003.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SILVA, Plácido E. **Vocabulário jurídico**. 15. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

SIQUEIRA, Tiago. **Mapeamento**. Disponível em: <<http://notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeNoticia?codigoDaNoticia=1192&dataDoJornal=atual>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.3 n.4, ago. 2002.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos de relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERÍSSIMO, Luiz Augusto. **Eficiência e Eficácia no contexto administrativo**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/eficiencia_e_eficacia_no_contexto_administrativo/12699/>. Acesso em: 30 out. 2007.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VON BERTALANFFY, L. **General Systems Theory: Foundation, Development, Applications**. George Braziller, Inc. 1968.

ZAMBON, Luis Pedro. **Alinhamento Operacional**: um mosaico de interesses, conhecimento, ações e resultado. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

**ANEXO A – ORGANOGRAMA DO CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO
ESTADO DO PARANÁ – CRM-PR**

ANEXO B – INSTRUÇÃO NORMATIVA 001/2005